

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

###### **4.1.1.1 Sejarah Perusahaan**

PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996.

Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No. C. 22950 HT 01.04 tahun 2000. Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2008.

###### **4.1.1.2 Visi dan Misi**

###### **A. Visi**

PTPN XII memiliki visi "Menjadi Perusahaan Agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan".

Dengan visi tersebut PT Pekebunan Nusantara XII (Persero) diarahkan menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terintegrasi dan memiliki keunggulan daya saing melalui inovasi sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip *Good corporate Governance* dan memiliki kepedulian terhadap lingkungan untuk meningkatkan nilai bagi *Shareholders* dan *Stakeholders* lainnya.

### **B. Misi**

Misi dari PTPN XII adalah :

1. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance.
2. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (competitive advantage) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
3. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi shareholders dan stakeholders lainnya.
4. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (community development).

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, perusahaan berusaha untuk :

1. Menghasilkan produk unggulan dengan memberikan perhatian pada peningkatan mutu dan jumlah serta kontinuitas pasok produk agar mampu bersaing dengan produk sejenis, baik dari dalam maupun luar negeri.
2. Menghasilkan pendapatan dengan laba optimal untuk :
  - Mendukung kegiatan operasional dan pengembangan perusahaan.
  - Memberikan deviden bagi negara/pemegang saham.
3. Mempererat hubungan baik dengan para *Stakeholder*, yang terdiri dari :
  - Karyawan : Perusahaan menghargai dan memberi kesempatan bagi pengembangan kreativitas dan daya inovasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan; berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan melaksanakan *Reward & Punishment* secara konsekuen
  - Pemerintah : Perusahaan berusaha memenuhi peraturan, kewajiban dan ketentuan yang berlaku serta meningkatkan kemanfaatan keberadaan perusahaan bagi masyarakat.
  - Mitra : Perusahaan menjalin hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan dengan fokus pada kepuasan pelanggan.
  - Masyarakat : mengembangkan program kemitraan dan Bina Lingkungan menggunakan sebagian laba yang disisihkan dan besarnya ditetapkan RUPS. Mengikutsertakan masyarakat dalam kerjasama/ kemitraan untuk menghasilkan produk-produk tertentu.

"Tumbuh, Lestasi dan Bermakna" merupakan slogan PTPN XII.

#### 4.1.1.3 Manajemen dan Struktur Organisasi Perusahaan

Susunan Dewan Komisaris dan Direksi PT. Perkebunan Nusantara

XII (Persero)

##### **Dewan Komisaris :**

Komisaris Utama : Dr. Ir. Hj. Delima H. Azhari, MSi

Komisaris : Ir. Syukur Iwantoro, MS, MBA.

Komisaris : Hambra, SH, M.Hum

Komisaris : Drs. Nukman Chalid Sangiadji (s.d 06-02-2012)

Imam Bustomi S.Si (t.m.t 06-02-2012)

Komisaris : Drs. H. Abdul Djalil Madjid, MM

##### **Direksi :**

Direktur Utama : Ir. Nurhidayat, MM (s.d 01-03-2012)

Drs. Singgih Irwan Basri, MM. (t.m.t 01-03-2012)

Direktur Produksi : Ir. Danu Rianto (s.d. 01-03-2012)

Ir. Soewarno, MM. (t.m.t 01-03-2012)

Direktur Keuangan : Drs. Sahala Hutasoit

Direktur Pemasaran dan Renbang : Ir. Sugeng Budi Rahardjo

Direktur SDM & Umum : Ir, Soewarno, MM. (s.d 01-03-2012)

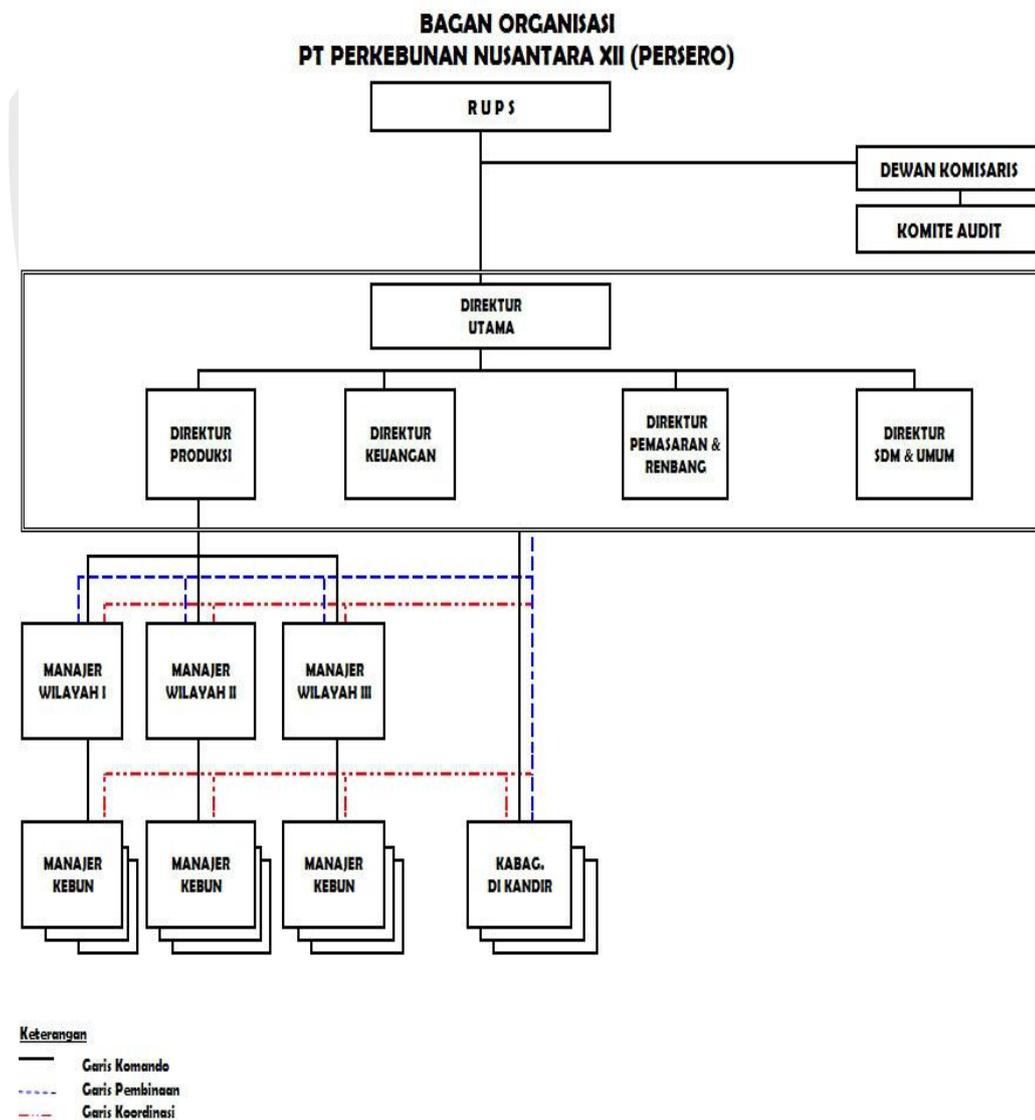
Drs. Bambang Widjanarko, Ak., MM. (t.m.t 01-03-2012)

Di kantor Direksi terdapat 13 Kepala Bagian dan 1 Sekretaris Perusahaan. Unit kerja terdiri dari 3 wilayah yang dipimpin oleh Manajer Wilayah, Meliputi 34 kebun yang masing-masing dipimpin oleh Manajer

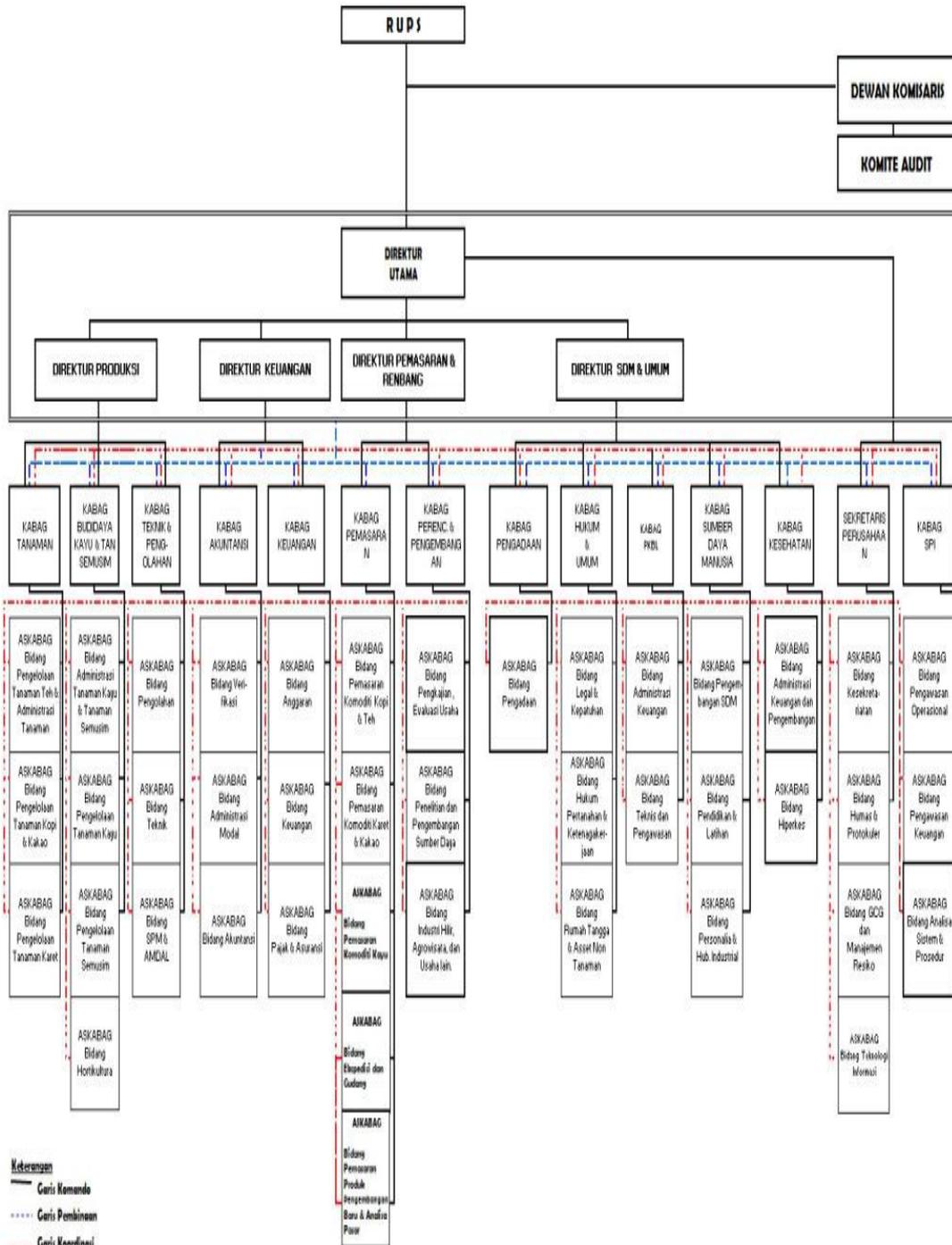
Kebun, 1 Unit Usaha Industri Hilir dipimpin oleh Manajer Unit dan 2 Rumah Sakit, masing-masing dipimpin oleh Kepala Rumah Sakit.

Jumlah tenaga kerja tetap per 31 Desember 2011 = 4.862 orang, terdiri dari 448 karyawan pimpinan dan 4414 orang karyawan pelaksana.

**Gambar 4.1**  
**Bagan Organisasi PTPN XII**



**BAGAN ORGANISASI  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)  
KANTOR DIREKSI**



#### 4.1.1.4 Unit Kerja

PTPN XII mengelola areal perkebunan seluas 80.000 ha dan tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi menjadi 3 wilayah dan 34 unit kebun. Arah pengembangan perusahaan adalah terbentuknya PTPN XII sebagai perusahaan World Class ditinjau dari segi nilai penjualan serta terciptanya Good Corporate Governance.

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan yang baru disahkan pada bulan Agustus 2008, maksud dan tujuan perusahaan adalah melakukan usaha di bidang agro bisnis dan agro industri serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan sebagaimana dimaksud di atas, Perseroan menjalankan kegiatan usaha antara lain:

- a. Pengusahaan budidaya tanaman, meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman dan pemeliharaan tanaman pada lahan HGU (Hak Guna Usaha) serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang sehubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut. Adapun luas HGU (Hak Guna Usaha) yang dimiliki adalah 81.278,4740 ha.

- b. Produksi, meliputi pemungutan hasil tanaman dan pengolahan hasil dari kebun sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi atau barang jadi.
- c. Perdagangan, meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan barang lainnya yang berhubungan dengan kegiatan Perseroan.
- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, aneka kayu, agrowisata, agribisnis dan industri hilir lainnya.
- e. Selain kegiatan tersebut, perusahaan juga melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk trading house, pengembangan kawasan industri, agro industri kompleks. Kemudian untuk usaha agro industrinya juga memiliki usaha, antara lain pusat perbelanjaan/mall, perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan, resort, olahraga dan rekreasi, rest area. Dan kemudian perusahaan memiliki rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan, jasa konsultasi bidang perkebunan, jasa pembangunan kebun, dan perusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.

#### **4.1.1.5 Perbedaan dan Persamaan PT Perkebunan Nusantara XII dengan PT Perkebunan Nusantara Lainnya**

Di seluruh Indonesia, terdapat PT Perkebunan Nusantara I-XIV. PT Perkebunan Nusantara tersebut menempati wilayah kerja masing-masing di seluruh Indonesia. Untuk PT Perkebunan Nusantara yang ada di

Jawa Timur terdapat PT Perkebunan Nusantara X, XI, dan XII. Kemudian untuk PTPN I-III berada di Wilayah Sumatera dan PTPN 4 yang ada di Jakarta, PTPN V yang ada di Riau dan beberapa PT Perkebunan Nusantara lainnya yang berada di setiap wilayah di Indonesia yang bekerja mengurus dan memaksimalkan setiap potensi perkebunan di wilayah Indonesia.

Perbedaan antara PT Perkebunan Nusantara XII (PTPN XII) yang menjadi objek penelitian ini dengan PT Perkebunan Nusantara lainnya dapat dilihat pada produksi yang dilakukan. Untuk wilayah kerja PT Perkebunan Nusantara di Jawa Timur, PTPN XII bergerak di produksi tanaman keras seperti Karet, Kopi, Kakao dan Teh. Selain itu, PTPN XII juga memproduksi Kayu-kayuan seperti Jati, Sengon, dan Mahoni. Sedangkan untuk PTPN X bergerak di produksi tanaman musiman seperti Tebu dan tembakau. Sedangkan untuk PTPN XI, bergerak di produksi Gula, spirtus, dan alkohol serta pembuatan plastik dan karung-karung seperti multiflamen dan twister, serta goni.

Selanjutnya, perbedaan PTPN XII dengan PTPN yang ada di wilayah kerja yang lainnya seperti PTPN I dan III juga dapat dilihat dari produksi yang dilakukan. Untuk PTPN I dan III yang ada di Sumatera dimana PTPN I memproduksi kelapa sawit dan PTPN III juga memproduksi Kelapa Sawit, tetes dan beberapa komoditi yang juga sama dengan PTPN XII seperti teh, dan tembakau.

Persamaan dari setiap PTPN dapat dilihat dari bagaimana mereka membuka unit-unit usaha lainnya dalam mengembangkan bisnis mereka. PTPN XI misalnya, mereka membuka rumah sakit di Malang (Rumah Sakit Lavalette) dimana hal yang sama juga dilakukan oleh PTPN XII yang mempunyai rumah sakit di Jember dan Banyuwangi (Rumah Sakit Kaliwates dan Rumah Sakit Bhakti Husada). Kemudian, adanya pabrik pengolahan yang dimiliki oleh PTPN lainnya juga diikuti oleh PTPN XII dalam membuka pabrik untuk mengolah dan memproses teh dan kopi menjadi sebuah kemasan untuk kemudian jual melalui Industri Hilir.

Untuk persamaan di bidang administrasi keuangan, mulai tahun 2012, Semua PTPN kini sudah mempunyai pedoman akuntansi yang sama dalam melakukan pencatatan transaksi keuangan mereka. Hal ini dikarenakan Menteri BUMN mengeluarkan Buku Akuntansi Untuk PT Perkebunan Nusantara I-XIV yang kemudian menjadi pedoman akuntansi untuk semua PTPN.

#### **4.1.2 Permodalan dan Modal Kerja PT Perkebunan Nusantara XII**

##### **4.1.2.1 Modal Kerja PT Perkebunan Nusantara XII**

Klasifikasi modal PT Perkebunan Nusantara XII terdiri dari Modal Disetor (Modal Saham) dan Modal cadangan. Sumber Modal Kerja dari PT Perkebunan Nusantara, pada awal berdirinya berasal dari Hutang Bank yang kemudian digunakan untuk menjalankan usahanya. Pada saat sudah

berjalan, sumber modal kerja lainnya berasal dari hasil penjualan atau laba perusahaan.

Dalam menentukan modal kerjanya, PTPN XII menyerahkan penentuan besar kecilnya modal kerja kepada pihak kebun PTPN XII karena pihak kebunlah yang mempunyai gambaran dan mengetahui kondisi riil secara langsung di kebun baik itu dari segi keadaan tanah, potensi, keadaan cuaca dan Sumber Daya Manusianya. Setelah pihak kebun menentukan modal kerja yang dibutuhkan untuk menjalankan kerja mereka, maka pengajuan akan dilakukan ke pihak kantor direksi, di Kantor Direksi inilah kemudian pihak Direksi kemudian menilai kewajaran dari pengajuan modal kerja yang diajukan oleh kebun dengan melakukan beberapa pengecekan data, baik itu harga pupuk, kondisi cuaca dan melakukan pengecekan langsung di kebun. Dengan begitu, Modal Kerja yang disediakan oleh pihak direksi PT Perkebunan Nusantara XII bisa efektif dan efisien.

Berikut merupakan data perkembangan modal kerja PTPN XII dari tahun 2006-2011 dimana akan dapat terlihat hasil dari aktiva lancar yang kemudian dikurangi kewajiban lancar PTPN XII pada tiap tahun yang menghasilkan jumlah modal kerja PTPN XII tiap tahunnya.

**Tabel 4.1**

**Modal kerja PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Modal Kerja</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Modal Kerja dari tahun</b>

		<b>ke tahun</b>
<b>2006</b>	61.067.652.070	
<b>2007</b>	55.533.484.475	(5.534.167.595)
<b>2008</b>	21.152.563.692	34.380.920.783
<b>2009</b>	87.536.585.734	66.384.022.042
<b>2010</b>	12.145.335.959	(75.391.249.775)
<b>2011</b>	111.181.218.848	(99.035.882.889)

Sumber : Analisis Perubahan Modal Kerja PTPN XII Tahun 2006-2011

(data Diolah)

Selanjutnya, untuk menilai kinerja PT Perkebunan Nusantara XII dalam memajemen modal kerja mereka, kita dapat mengetahui secara lebih detail pengelolaan komponen-komponen modal kerja yang terdiri dari Kas, Piutang, dan Persediaan pada penjelasan berikut ini :

a. Kas

Kas dan setara kas di PTPN XII dinamakan dengan Kas dan Bank. Selain itu, PTPN XII juga mempunyai setara kas berupa deposito dan giro. Deposito PTPN XII memiliki jangka waktu jatuh tempo tiga bulan. Menurut PSAK No.2, setara kas adalah investasi yang sifatnya likuid, berjangka pendek, dan yang dengan cepat dijadikan kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi risiko perubahan nilai yang signifikan. Pada umumnya hanya investasi dengan jatuh tempo asli tiga bulan atau kurang yang memenuhi syarat sebagai setara kas. Sehingga deposito yang dimiliki oleh PTPN XII dapat dikatakan sebagai setara kas karena jangka jatuh

temponya kurang dari tiga bulan. Untuk deposito PTPN XII dilakukan oleh pihak Kantor Direksi, sedangkan untuk Giro, didapatkan dari Kantor Direksi dan Kebun-kebun PTPN XII.

Pengelolaan kas di PTPN XII digunakan sesuai dengan skala prioritas. Dengan banyaknya unit kerja mereka, PTPN XII mencairkan kasnya hanya jika benar-benar dibutuhkan untuk membantu produksi atau untuk mendukung adanya kebutuhan operasional lainnya, Seperti perbaikan jembatan untuk akses jalan kebun, perbaikan mesin, dan kebutuhan operasional PTPN XII lainnya.

PTPN XII juga membagi kas kecil dengan kas besar mereka yang memang dalam pengelolaannya dibedakan. Kas kecil merupakan uang yang disediakan untuk membayar pengeluaran-pengeluaran yang jumlahnya relatif kecil, dan tidak ekonomis bila dibayar dengan cek. Di PTPN XII, Dana kas kecil dipisahkan dari kas besar dan diserahkan kepada seorang kasir kas kecil, yang akan bertanggungjawabkan setiap pengeluaran. Berbeda dengan beberapa perusahaan lainnya yang pemegang kas kecil bisa diserahkan kepada staf yang ada di unit-unit kerja, di PTPN XII kas kecil diserahkan ke kasir di bagian keuangan dan semua yang berkepentingan dalam mencairkan kas kecil itu harus datang ke kasir jika memang ingin mencairkan dana kas kecil.

Segala bentuk kas dan bank yang termasuk dalam kas kecil diatur dan di sirkulasi di bagian keuangan kantor direksi. Pencairan kas dan bank juga harus disertai dengan bukti-bukti pengeluaran yang dilakukan

oleh pihak yang terkait, baik itu untuk biaya perjalanan dinas, pengobatan, listrik, dan biaya.

Kas kecil ini biasa disimpan di dalam cash register, dan besarnya jumlah kas kecil berdasarkan kebutuhan atau pengeluaran yang sifatnya relatif tetap dari masing-masing unit kerja dalam jangka waktu tertentu. Setiap harinya, untuk kas kecilnya, manajemen PTPN XII menetapkan bahwa setiap harinya harus ada uang sebesar Rp. 10.000.000 di dalam brankas yang nantinya akan digunakan untuk biaya-biaya operasional perusahaan setiap hari.

Selanjutnya, untuk penggunaan kas besar PTPN XII dilaksanakan melalui pembayaran dari cek dan bilyet giro ketika PTPN XII membeli aktiva yang dibutuhkan PTPN XII, kemudian pembayaran utang piutang PTPN XII dan pencairan kas dalam jumlah besar lainnya. Untuk besaran jumlah kas besar, tidak ada batasan dalam jumlah kas besar yang dikeluarkan PTPN XII baik tiap hari dan tiap bulannya. PTPN XII bisa mengeluarkan kas dalam jumlah besar dari dana kas besar mereka ketika memang dibutuhkan secara maksimal untuk membantu kinerja perusahaan.

Pada tahun 2010, terdapat ketentuan yang dibuat oleh direksi untuk limit saldo kas/bank di tiap akhir masa. Kebijakan ini ditetapkan setelah adanya hasil evaluasi atas pengelolaan kas atau bank di kantor wilayah, kebun, dan rumah sakit. Kebijakan-kebijakan tersebut yaitu :

a. Limit saldo/kas bank pada setiap akhir masa ditetapkan maksimal sebesar :

1. Kantor wilayah : Rp.15.000.000
2. Kebun : Rp. 10.000.000
3. Unit Industri Hilir : Rp. 100.000.000
4. Rumah sakit
  - Pembelian obat : Rp. 100.000.000
  - Honor Dokter : Rp. 150.000.000
5. Wisata agro wonosari : Rp. 50.000.000 (sesuai surat direksi no. 31/WRI/178/2009)

b. Dengan naiknya limit saldo kas, maka tidak diperlukan lagi kas kecil

c. Saldo kas/bank dilaporkan pada saat mengajukan permintaan modal kerja harus sesuai dengan buku dan tidak dibenarkan dibayarkan uang muka bertujuan untuk memperkecil saldo/kas.

Jadi, pada saat tahun 2010, kas kecil dalam PTPN XII dihapuskan dan diganti dengan penetapan kas maksimal disetiap unit kerja di setiap akhir masa. Untuk kebijakan lainnya, pada tahun 2010 ditetapkan juga tentang kebijakan tentang penerimaan dan pengeluaran kas/bank.

Ketetapan-ketetapan tersebut yaitu :

- a. Hasil pendapatan penjualan sampingan di kebun agar ditransfer oleh pembeli ke rekening kantor direksi.

b. Pembayaran kepada rekanan/pihak ke III tidak diperkenankan dipecah-pecah (harus menjadi satu kesatuan) dan diatur sebagai berikut :

- Nominal kurang dari Rp 5.000.000 dapat dibayarkan secara tunai
- Nominal Rp. 5.000.000 sd 10.000.000 menggunakan cek atau bilyet giro.
- Nominal diatas Rp 10.000.000 diharuskan menggunakan bilyet giro.

c. Pembayaran menggunakan cek atau bilyet giro agar dibuatkan buku register sekaligus sebagai buku penerimaan. Hal ini dilakukan agar ada bukti untuk mendeteksi apabila suatu saat ada kekeliruan atau hal yang perlu dikonfirmasi.

Dalam prosedur pembayaran atau pencairan kas PTPN XII dijelaskan secara rinci lainnya dijelaskan dalam SOP pembayaran kas dan bank PTPN XII. SOP merupakan prosedur standar pembayaran kas yang bertujuan untuk :

- a. mempercepat proses pembayaran dengan tetap memperhatikan akuntabilitas dan keabsahan pembayaran, proses pembayaran kas dibedakan menjadi proses
- b. proses pembuatan bukti kas/bank s/d pembayaran yang selama ini tidak jelas batas waktunya, selanjutnya ditetapkan batas waktu

maksimum yaitu pembayaran intern/karyawan adalah 20 hari dan pembayaran pihak ketiga adalah 25 hari.

- c. Dengan adanya pembuatan flowchart kas/bank, dapat diketahui mekanisme tata kerjanya yang bermanfaat dan membantu dalam koordinasi, intergrasi antar bagian dan berfungsi sebagai alat monitor kerja, menentukan tahap-tahap pelaksanaan pengendalian pada setiap kegiatan penyelesaian proses pembayaran.
- d. Menciptakan standar proses dalam rangka mewujudkan sinergi bagi semua unsur dalam perusahaan.
- e. Menentukan tahap-tahap pelaksanaan pengendalian pada setiap kegiatan penyelesaian proses pembayaran.

Dengan adanya SOP yang secara garis besar mengatur tentang pembayaran kas dan pencairan kas di PTPN XII, maka pihak direksi PTPN XII dapat mengontrol dan mengawasi pengeluaran aktiva yang paling likuid bagi perusahaan ini. Dalam SOP ini terdapat penjelasan dan peraturan tentang pembayaran biaya perjalanan dinas/biaya umum, pembayaran biaya penggantian pengobatan karyawan dan pensiunan, dan pembayaran pengadaan barang dan jasa.

Dalam setiap peraturan tentang pembayaran dan pencairan kas tersebut, terdapat tahapan panjang yang didalamnya semua harus melalui proses verifikasi yang ketat dari pihak direksi dan bagian keuangan sehingga kas PTPN XII benar-benar digunakan sesuai dengan kebutuhan

operasional perusahaan sehingga efektifitas dan efisiensi komponen modal kerja ini dapat dicapai oleh manajemen PTPN XII.

Untuk keadaan kas PTPN XII dari tahun 2006-2011 dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4.2**  
**Kas PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Kas</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Kas dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	15.303.231.505	
<b>2007</b>	11.533.390.057	(3.769.841.448)
<b>2008</b>	34.554.881.772	23.021.491.715
<b>2009</b>	46.663.758.092	12.108.876.320
<b>2010</b>	21.132.645.354	(25.531.112.738)
<b>2011</b>	46.440.487.579	25.307.842.225

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

d. Piutang

Piutang di PTPN XII dibedakan menjadi piutang niaga, piutang karyawan, Piutang Lain-lain dan piutang antar badan hukum. Piutang niaga merupakan piutang yang muncul dari penjualan ekspor. Dalam pengelolaan piutang, PTPN XII dalam bertransaksi dengan pihak lokal menetapkan bahwa pembayaran harus dilakukan secara *cash and carry* dimana ketika pihak *buyer* lokal ingin membeli barang, maka harus melakukan pembayaran terlebih dahulu dan baru akan mendapatkan

barang jika *buyer* sudah menunjukkan bukti transaksi pelunasan pembayaran. Berbeda dengan transaksi pembayaran dengan pihak lokal, untuk transaksi penjualan dengan pihak importir di luar negeri, pembayaran dilakukan tidak harus dengan cash, kan tetapi terdapat hutang piutang dalam transaksi yang dilakukan dengan pemberian termin sesuai kontrak. Untuk pengaturan piutang yang nantinya dilakukan dengan pihak importir ini biasanya disesuaikan dengan kontrak yang dilakukan di awal transaksi. Jika ada kontrak yang mengatakan bahwa pembayaran dilakukan secara tunai di akhir waktu yang ditentukan, maka otomatis pembayaran piutang mengikuti waktu sesuai dengan kontrak yang ada.

Untuk pembayaran piutang yang berasal di luar usaha melalui rekening antar badan hukum yang dilakukan pelunasan piutang secara reguler, misalnya piutang atas pengobatan dan biaya rumah sakit untuk karyawan. Penyelesaian atas piutang tersebut dapat berupa kas atau aset keuangan lainnya.

Piutang pegawai muncul akibat adanya pegawai yang tidak mampu memenuhi kewajibannya setelah meminjam uang dari PTPN XII sampai dengan akhir pembukuan, sehingga utang yang tidak terbayar tersebut dijadikan sebagai piutang pegawai. Untuk kebijakan dalam penagihan piutang pegawai, perusahaan tidak mempunyai kebijakan khusus dalam penarikan piutang ini.

Piutang antar badan hukum muncul setelah adanya kegiatan kerjasama antar PTPN. Contohnya seperti ketika ada acara PTPN XII

dengan PTPN I,X, dan III yang diadakan di PTPN XII. Semua biaya yang dikeluarkan PTPN XII pada waktu itu akan menjadi utang bagi PTPN I,X,dan III yang nantinya akan menjadi piutang antar badan hukum di PTPN XII. Sama dengan piutang antar pegawai, tidak ada kebijakan khusus dari PTPN XII dalam penagihan piutang ini.

Dari beberapa uraian tentang piutang PTPN XII diatas, keadaan piutang yang ada pada PTPN XII dari tahun 2006-2011 dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Piutang Usaha PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Piutang Usaha</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Piutang Usaha dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	12.733.586.902	
<b>2007</b>	21.836.716.544	9.103.129.642
<b>2008</b>	13.695.070.399	(8.141.646.145)
<b>2009</b>	24.262.352.691	10.567.282.292
<b>2010</b>	23.340.078.753	(922.273.938)
<b>2011</b>	17.254.053.928	(6.086.024.825)

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.4****Piutang Pegawai PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Piutang Pegawai</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Piutang pegawai dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	6.225.753.064	
<b>2007</b>	4.869.348.123	(1.356.404.941)
<b>2008</b>	4.350.954.325	(518.393.798)
<b>2009</b>	4.985.672.220	634.717.895
<b>2010</b>	339.488.489	(4.646.183.731)
<b>2011</b>	8.975.750.913	8.636.262.424

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.5****Piutang Lain-lain PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Piutang Lain-lain</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Piutang Lain-lain dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	7.087.056.657	
<b>2007</b>	5.073.724.683	(2.013.331.974)
<b>2008</b>	4.699.410.975	(374.313.708)
<b>2009</b>	5.293.222.267	593.811.292
<b>2010</b>	3.396.705.334	(1.896.516.933)

<b>2011</b>	3.595.912.751	199.207.417
-------------	---------------	-------------

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.6**

**Piutang antar Badan Hukum PTPN XII dari tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Piutang Lain-lain</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Piutang antar Badan Hukum dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	864.672.526	
<b>2007</b>	1.702.247.134	837.574.608
<b>2008</b>	2.064.189.670	361.942.536
<b>2009</b>	4.627.746.489	2.563.556.819
<b>2010</b>	2.273.898.547	(2.353.847.942)
<b>2011</b>	1.794.281.899	(479.616.648)

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

e. Persediaan

Persediaan di PTPN XII dikelompokkan menjadi persediaan barang dan bahan serta persediaan hasil. Persediaan barang dan bahan terdiri dari pupuk, bahan kimia dan stimulansia, pestisida, alat pertanian dan pengolahan, bahan pembungkus, ban dan suku cadang, bahan bakar dan suku cadangm bahan bangunan, bahan sandang pangan, obat-obat rumah sakit/poliklinik, hasil sampingan, persediaan barang lainnya, barang dalam perjalanan, persediaan bahan/bahan inkoran.

Kemudian untuk persediaan hasil terdiri dari hasil-hasil produk PTPN XII atau komoditi-komoditi yang dikelola PTPN XII yang masih ada dan belum terjual. Persediaan hasil tersebut adalah karet, kopi robusta, kopi arabica, kakao edel, kako bulk, teh, dan aneka kayu (Sengon, Mahoni, Jati).

Persediaan selalu dikaitkan dengan biaya-biaya dalam pengelolaan persediaan. Di PTPN XII persediaan dinyatakan sebesar nilai yang lebih rendah antara harga perolehan dan nilai realisasi bersih. Biaya persediaan meliputi semua biaya pembelian, biaya konversi, dan biaya lain yang timbul sampai persediaan berada dalam kondisi dan lokasi saat ini. Mengenai biaya pembelian, dan lain-lain akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Biaya pembelian

- d. Dalam hal persediaan diperoleh dari pihak luar dan kemudian diproses lebih lanjut oleh entitas, maka biaya pembelian sebesar harga pembelian (termasuk ongkos angkut dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan sampai barang tersebut diterima di tempat) setelah dikurangi diskon dan sebagainya.
- e. Dalam hal persediaan diperoleh dari internal entitas, maka biaya pembelian sebesar jumlah tercatat yang ditransfer (*transfer cost*) berdasarkan rata-rata tertimbang untuk diolah lebih lanjut menjadi persediaan.
- f. Untuk persediaan yang diperoleh dari hasil aset tanaman tahunan dan aset tanaman semusim, biaya pembelian

persediaan/biaya input berupa biaya penyusutan dari aset tanaman tahunan dan aset tanaman semusim.

2. Biaya Konversi terdiri dari :

- g. Biaya yang secara langsung terkait unit persediaan yang diproduksi, yang terdiri dari biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan baku lainnya.
- h. Overhead produksi yang terdiri dari overhead produksi variabel dan overhead produksi yang bersifat tetap.

Overhead produksi yang dimaksud adalah overhead yang terjadi di kebun/pabrik/unit

3. Biaya lain-lain

Biaya lain-lain yang dapat dibebankan ke persediaan jika biaya tersebut timbul agar persediaan berada dalam kondisi dan tempat yang siap untuk dipakai atau dijual.

Dalam pengelolaan persediaannya, PTPN XII tidak bisa memberikan target pasti untuk persediaan dalam tiap tahunnya. Hal ini dikarenakan persediaan PTPN XII ditentukan juga dengan faktor alam, kemudian adanya *demand* yang berubah-ubah dari pihak lokal dan ekspor akibat adanya kondisi ekonomi global yang juga berubah-ubah.

Akan tetapi, dalam setiap kinerjanya di tiap tahunnya, PTPN XII selalu memaksimalkan proses produksi di kebun-kebun yang merupakan pelaksana dalam produksi komoditi-komoditi PTPN XII. Selain itu, penjualan dari persediaan pun juga dimaksimalkan tiap tahunnya agar

perputaran persediaan tetap baik dan tidak terjadi penumpukan persediaan yang akan menyebabkan biaya atas persediaan tersebut bertambah dan mengurangi profit perusahaan. Hal-hal tersebut dilakukan PTPN XII untuk memberikan antisipasi atas berbagai faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam produksi persediaan dan penjualan persediaan yang tidak menentu dalam tiap tahunnya.

Untuk melihat keadaan persediaan pada PTPN XII dari tahun ke tahun, berikut merupakan data persediaan pada PTPN XII yang dibagi menjadi persediaan hasil tanaman atau produksi, persediaan bahan baku dan pelengkap, dan persediaan kayu. Kemudian pada tahun 2010, PTPN XII membangun Industri Hilir yang merupakan tempat pengolahan hasil kebun mereka menjadi produk jadi atau siap konsumsi, maka pada tahun 2010, jenis persediaan pada PTPN XII mendapatkan tambahan persediaan industri Hilir yang pada laporan keuangan neraca dimasukkan pada produk siap jual bersama dengan persediaan kayu.

**Tabel 4.7**

**Persediaan Hasil Produksi atau Tanaman PTPN XII dari Tahun**

**2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Persediaan Hasil Tanaman</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Piutang Hasil Tanaman dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	63.745.767.227	
<b>2007</b>	53.692.098.523	(10.053.668.704)

<b>2008</b>	91.612.911.516	37.920.812.993
<b>2009</b>	61.467.855.401	(30.145.056.115)
<b>2010</b>	84.511.780.134	23.043.924.733
<b>2011</b>	89.029.187.980	4.517.407.846

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.8**  
**Persediaan Kayu PTPN XII dari Tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Persediaan Kayu</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Persediaan Kayu dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	133.064.723.363	
<b>2007</b>	138.875.436.248	5.810.712.885
<b>2008</b>	85.018.232.257	(53.857.203.991)
<b>2009</b>	70.956.913.691	(14.061.318.566)
<b>2010</b>	52.136.919.404	(18.819.994.287)
<b>2011</b>	38.951.284.898	(13.185.634.506)

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.9**  
**Persediaan Baku dan Pelengkap PTPN XII dari Tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Persediaan Bahan Baku dan Pelengkap</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Persediaan Bahan Baku dan Pelengkap dari tahun ke tahun</b>
--------------	--	---

<b>2006</b>	22.481.313.589	
<b>2007</b>	13.056.735.161	(9.424.578.428)
<b>2008</b>	19.573.750.310	6.517.015.149
<b>2009</b>	17.623.005.465	(1.950.744.845)
<b>2010</b>	26.806.852.534	9.183.847.069
<b>2011</b>	55.492.578.913	28.685.726.379

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**Tabel 4.10**

**Persediaan Industri Hilir PTPN XII dari Tahun 2010-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Persediaan Industri Hilir</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Persediaan Industri Hilir</b>
<b>2010</b>	3.239.871.708	
<b>2011</b>	6.134.847.204	2.894.975.496

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

**4.1.2.2 Profit PT Perkebunan Nusantara XII**

Profit atau laba yang didapatkan PTPN XII dari semua unit kerjanya dapat dilihat pada laba periode berjalan pada tiap tahunnya dimana disana akan dapat dilihat bagaimana target laba yang tercantum pada RKAP yang kemudian dibandingkan dengan target realisasi yang ada.

Berikut data profit PTPN XII dari tahun 2006-2011 yang dibandingkan dengan RKAP yang merupakan target dari perusahaan.

Tabel 4.11

**Profit (Laba) PTPN XII dari tahun 2006-2011 dan  
perbandingan dengan RKAP**

<b>Tahun</b>	<b>RKAP</b>	<b>Profit (Laba)</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) profit dari tahun ke tahun</b>	<b>Prosentase Kenaikan (Penurunan) profit dari tahun ke tahun</b>
<b>2006</b>	48.188.559.000	50.041.638.203		
<b>2007</b>	68.448.646.000	68.936.365.721	18.894.727.518	37,75%
<b>2008</b>	68.311.845.000	115.786.231.922	46.849.866.201	67,96%
<b>2009</b>	55.286.070.000	66.108.140.010	(49.678.091.912)	(42,90%)
<b>2010</b>	94.588.672.000	100.993.465.283	34.885.325.273	52,77%
<b>2011</b>	110.631.718.000	135.202.973.572	34.209.508.289	33,87%

Sumber : Laporan Laba Rugi PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

#### **4.1.3 Kebijakan-kebijakan dari PTPN XII dan Pemerintah**

Pihak-pihak yang terkait dalam memberikan kebijakan untuk modal kerja PTPN XII hanyalah pada pihak internal perusahaan. kebijakan tersebut merupakan hasil dari rapat Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Direktur-direktur, Kepala Bagian yang didampingi Asisten Kepala Bagian. Dari hasil rapat tersebut nantinya akan dihasilkan beberapa kebijakan yang akan

digunakan untuk menjadi acuan dalam menganggarkan modal kerja yang dilaksanakan oleh bagian kebun PTPN XII.

Beberapa kebijakan dari direksi PTPN dalam penganggaran modal kerja guna mencapai target dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang berasal dari pembahasan PPAP adalah sebagai berikut:

- 1) Pengendalian biaya agar diupayakan dapat seimbang dinamis antara realisasi biaya produksi dan pencapaian produksi. Anggaran biaya merupakan target maksimum dan produksi merupakan target minimal
- 2) Pengendalian biaya agar dilakukan lebih cermat sehingga tidak terjadi suplesi/ tambahan modal kerja
- 3) Suplesi modal kerja hanya untuk kebutuhan yang mendukung proses produksi secara langsung dan diajukan sebelum pekerjaan atau pengadaan tersebut dilaksanakan.

Untuk melihat bagaimana RKAP yang ditargetkan tetap dapat di lihat dan di evaluasi, maka dalam membuat penganggaran modal, PTPN XII membagi lagi penganggarannya menjadi triwulanan dan mingguan. Untuk penganggaran triwulanan dinamakan dengan Pelaksanaan Permintaan Anggaran Perusahaan (PPAP). PPAP dibuat oleh kebun dan kemudian dikirimkan ke Kandır dan akan dibahas dengan wilayah. Setelah PPAP selesai dibahas, maka akan dikirmkan ke Dewan Direksi untuk kemudian disetujui. PPAP merupakan sebuah penyusunan anggaran triwulanan yang bertujuan untuk lebih mengarahkan perencanaan kegiatan perusahaan baik dari segi pekerjaan maupun dalam penggunaan dana yang akan dipakai.

Pada tahapan yang lebih rinci, kebun membuat Permintaan Modal Kerja yang nantinya akan digunakan untuk melakukan kegiatan operasional di kebun. Permintaan modal kerja ini diajukan pada tanggal 10,20,dan 30. Permintaan modal kerja sebenarnya merupakan penjabaran dari RKAP yang merupakan rencana anggaran selama satu tahun. Bedanya, permintaan modal kerja berisi tentang rincian biaya yang dibutuhkan per masa untuk kegiatan operasional kebun.

Permintaan Modal kerja yang diajukan ke Kandır ini nantinya akan akan dikoreksi lagi oleh Bagian Keuangan Bidang Anggaran PTPN XII. Jika permintaan modal kerja sama dengan apa yang dianggarkan di RKAP, maka secara otomatis akan langsung dicairkan. Jika modal kerja yang diajukan lebih besar dari RKAP, akan ditanyakan terlebih dahulu tentang apa yang menyebabkan besarnya modal kerja daripada RKAP. Setelah ada alasan yang jelas, baru Modal Kerja bisa dicairkan. Dalam tahap pencairan pun, kebun yang mengajukan penambahan modal yang disetujui direksi, harus memberikan surat dan menunggu minimal 1 minggu sebelum dana bisa dicairkan atau kadang jika mendesak, kebun juga bisa mengirimkan surat kalau dana yang dibutuhkan mendesak dan harus segera dicairkan. Untuk hal surat akan cepat disampaikan ke direksi untuk kemudian langsung dicairkan dan biasanya memerlukan waktu 3 hari.

Dalam pemberian kebijakan modal kerja, pemerintah tidak ikut campur di dalam memberikan kebijakan. Pemerintah hanya memberikan peraturan tentang penataan pengelolaan perkebunan secara global yang tercantum dalam

UU No.18 tahun 2004 tentang perkebunan. Kemudian pemerintah yang merupakan pemilik saham mayoritas, dalam hal ini diwakili menteri BUMN hanya memberikan persetujuan ketika terjadi perubahan dalam rencana kerja yang bertujuan untuk mendapatkan profit yang ditargetkan. Salah satu peraturan atau kebijakan pemerintah yang sedikit berpengaruh secara tidak langsung adalah tentang aturan penetapan peningkatan laba dan aset dari tahun ke tahun. Dalam kebijakannya, pemerintah memberikan target bahwa PTPN XII harus memenuhi pertumbuhan laba sebesar 15% per tahun dan peningkatan aset sebesar 25% per tahun. Kriteria-kriteria tersebut minimal harus dipenuhi salah satunya dalam tiap tahun oleh PTPN XII dalam melakukan kegiatan usahanya dan yang nantinya akan dilaporkann pada saat RUPS.

Untuk pertumbuhan laba PTPN XII dapat dilihat ditabel 4.11. Sedangkan untuk melihat pertumbuhan Aset PTPN dari tahun 2006-2011,dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4.12**

**Jumlah Aset PTPN XII dari Tahun 2006-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Aset</b>	<b>Kenaikan (Penurunan) Aset dari tahun ke tahun</b>	<b>Prosentase Peningkatan</b>
<b>2006</b>	832.866.694.253		
<b>2007</b>	864.590.883.275	31.724.189.022	3,8%
<b>2008</b>	985.924.176.753	121.333.293.478	14,03%
<b>2009</b>	1.028.533.697.147	42.609.520.394	4,3%
<b>2010</b>	1.180.930.791.584	152.397.094.437	14,82%
<b>2011</b>	1.364.154.515.784	183.223.724.200	15,51%

Sumber : Neraca PTPN XII Tahun 2006-2011 (data Diolah)

## 4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

### 4.2.1 Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Modal Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara XII

Dalam pengukuran efisiensi dan efektifitas modal kerja, PTPN XII mempunyai patokan tersendiri untuk melihat apakah modal kerja yang mereka keluarkan sudah efektif dan efisien. Dalam wawancara yang dilakukan dengan bu Niken Larasati yang merupakan Asisten Kepala Bagian Keuangan Bidang Anggaran PTPN XII, beliau mengatakan :

“Dalam menilai efisiensi dan efektifitas dalam kinerjanya di tiap tahun PTPN XII hanya berdasarkan pada perbandingan antara RKAP dan realisasi yang terjadi pada akhir tahun. Jika angka realisasi penjualan pada akhir tahun menunjukkan lebih besar dari RKAP, sedangkan biaya yang dikeluarkan pada realisasi akhir tahun lebih kecil dari RKAP, maka hal tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi efisiensi karena dengan biaya yang minim mampu menghasilkan laba yang maksimal dari penjualan.”

Jadi, untuk mengukur efektifitas dan efisiensi modal kerja yang sudah dianggarkan di tiap tahunnya, perusahaan tidak mempunyai kriteria atau standar khusus. PTPN XII hanya melihat dan membandingkan nilai RKAP dengan realisasi di tiap tahun. Dari perbandingan antara RKAP dengan realisasi itu, perusahaan sudah dapat mengetahui seberapa besar modal kerja yang mereka keluarkan pada tahun itu dalam kegiatan operasional dan produksinya, kemudian seberapa besar penjualan yang terjadi setelah proses produksi dilakukan. Dari situlah efisiensi modal kerja dan efektifitas modal kerja dalam mendapatkan profitabilitas perusahaan dapat dilihat.

Dalam penelitian ini, efisiensi dan efektifitas PTPN XII dalam mengelola manajemen modal kerja akan dikaji dari perputaran modal kerja

(Working Capital Turnover) dan beberapa komponen modal kerja, yaitu kas, piutang, dan persediaan. Dimana akan dilihat perkembangan perputaran kas, perputaran piutang dan perputaran persediaan dari PTPN XII selama tahun 2006-2011.

**a. Perputaran Modal Kerja (*Working Capital Turnover*)**

$$WCT = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$$

**Tahun 2006**

$$WCT = \frac{94.846.823.443}{266.776.297.893 - 189.361.680.156} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{94.846.823.443}{77.414.617.737} \times 100 \%$$

$$WCT = 1,22$$

**Tahun 2007**

$$WCT = \frac{136.268.064.199}{252.473.870.347 - 230.592.737.085} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{136.268.064.199}{21.881.133.262} \times 100 \%$$

$$WCT = 6,23$$

**Tahun 2008**

$$WCT = \frac{230.746.477.323}{257.483.438.197 - 256.754.868.627} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{230.746.477.323}{728569570} \times 100 \%$$

$$WCT = 316,71$$

**Tahun 2009**

$$WCT = \frac{133.669.859.748}{248.889.979.429 - 335.697.995.593} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{133.669.859.748}{-86808016164} \times 100 \%$$

$$WCT = -1,54$$

**Tahun 2010**

$$WCT = \frac{138.833.051.365}{249.712.055.376 - 324.374.735.581} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{138.833.051.365}{-74662680205} \times 100 \%$$

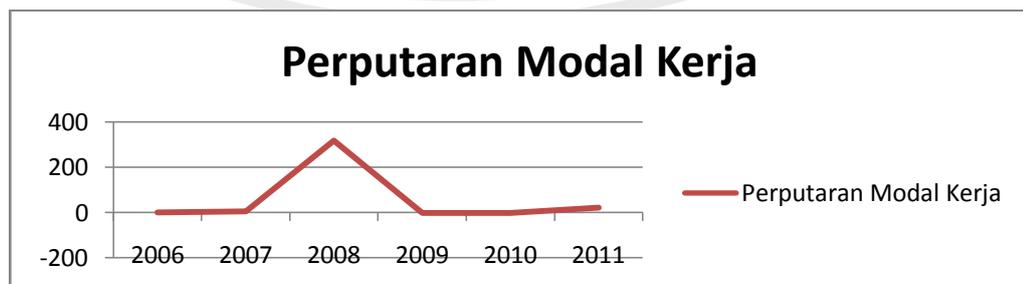
$$WCT = -1,85$$

**Tahun 2011**

$$WCT = \frac{200.991.069.732}{289.200.234.443 - 279.791.578.527} \times 100 \%$$

$$WCT = \frac{200.991.069.732}{9.408.655.916} \times 100 \%$$

$$WCT = 21,36$$

**Grafik 4.1****Perputaran Modal Kerja PTPN XII dari tahun 2006-2011**

Sumber : Hasil analisis perputaran modal kerja PTPN XII

Dari tahun 2006 sampai 2011, terjadi fluktuasi dalam perputaran modal kerja dari PTPN XII, hal ini dapat dilihat tahun ke tahun. Dari penghitungan WCT pada tahun 2006, nilai yang di dapatkan adalah sebesar 1,22. Hal ini berarti setiap Rp 1,00 modal kerja PTPN XII dapat menghasilkan Rp 1,22 dari penjualan. Kemudian pada tahun 2007, terjadi peningkatan pada perputaran modal kerja PTPN XII dimana perusahaan ini mampu menghasilkan Rp 6,23 di penjualan Rp 1,00 dari setiap Rp 1,00 modal kerja.

Pada tahun 2008, Perusahaan mampu meningkatkan perputaran modal kerjanya secara signifikan, hal ini dapat dilihat dari hasil perputaran modal kerja PTPN XII yang naik hingga sebesar 316,71. Ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1,00 modal kerja PTPN XII dapat menghasilkan Rp 316,67 dari penjualan, sehingga keuntungan PTPN XII dalam setiap penjualan di tahun ini sangat berpengaruh besar pada profit dari PTPN XII.

Pada tahun 2009, terjadi penurunan yang sangat drastis pada perputaran modal kerja PTPN XII. Hal ini dapat dilihat dari hasil penghitungan perputaran modal kerja PTPN XII pada tahun 2009 yang mencapai minus sebesar -1,54. Hasil minus juga ditunjukkan pada tahun 2010 dimana hasil perhitungan perputaran modal kerja menunjukkan hasil sebesar -1,85. Dari hasil penilaian selama tahun 2009 sampai 2010 yang sangat rendah ini dapat diartikan bahwa perusahaan mengalami penumpukan modal atau kelebihan modal. Hal ini kemungkinan dapat terjadi karena rendahnya perputaran persediaan, kas atau piutang pada tahun tersebut. Dengan rendahnya nilai yang ada pada tahun 2009 dan tahun 2010 ini, dapat dikatakan bahwa kinerja manajemen PTPN XII pada

tahun tersebut dalam meningkatkan profitabilitasnya kurang baik karena kehilangan kesempatan mendapatkan profitnya sampai dengan – Rp 1,54 untuk setiap penjualan dari Rp 1,00 modal kerja pada tahun 2009 dan – Rp 1,85 untuk setiap penjualan dari Rp 1,00 modal kerja.

Salah satu faktor hilangnya kesempatan PTPN XII dalam mendapatkan keuntungan pada tahun 2009 dan 2010 dikarenakan manajemen terlalu berhati-hati dalam menghadapi dampak resesi ekonomi dunia pada tahun 2008 atau tahun sebelumnya. Salah satu faktanya adalah dimana PTPN XII yang pada saat di akhir tahun 2008 itu bersama beberapa negara ASEAN lainnya mengantisipasi adanya kelesuan pasar yang terjadi setelah adanya resesi melakukan kebijakan dengan mengurangi ekspor atau penjualan karet yang merupakan salah satu komoditi utama mereka pada tahun 2009 tersebut, meskipun pada saat itu harga karet bergerak naik sehingga PTPN XII kehilangan kesempatan mendapatkan profit sampai – 1,54. Meskipun begitu, PTPN XII dikatakan mampu melakukan sebuah kebijakan yang tepat pada saat itu karena rata-rata pada tahun 2009, harga karet dunia baik lokal maupun ekspor mengalami penurunan , sehingga penjualan karet yang merupakan komoditi utama PTPN XII tidak maksimal. Selain itu, komoditi-komoditi lainnya seperti teh dan kopi juga mengalami penurunan harga dan permintaan sehingga semakin membuat kesempatan mendapatkan laba juga menurun.

Pada tahun 2011, PTPN XII mampu mengoptimalkan lagi perputaran modal kerjanya. Dari hasil penilaian pada tahun 2011, perputaran modal kerja PTPN XII adalah sebesar 21,36 yang berarti perusahaan dapat menghasilkan

Rp.21,36 di penjualan dari setiap Rp. 1,00 modal kerja sendiri. hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2011 manajemen mampu mengoptimalkan lagi modal kerja yang mereka miliki untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan yang dilakukan.

Dari penilaian perputaran modal kerja selama tahun 2006-2011, dapat dilihat bahwa manajemen modal kerja dalam PTPN XII sudah bisa dikatakan efektif dan efisien karena menunjukkan grafik yang sangat baik dari tahun 2006-2008 meskipun pada tahun 2009-2010 perputaran modal kerja perusahaan menunjukkan minus, tetapi hal itu terjadi karena mereka mengantisipasi adanya kemungkinan yang lebih buruk jika penjualan dipaksakan sehingga pada tahun 2009 mereka kehilangan kesempatan menghasilkan keuntungan dari penjualan sampai dengan Rp -1,54.

Hasil minus pada perputaran modal kerja PTPN XII pada tahun 2010 juga tidak bisa menjadikan patokan bahwa PTPN XII kurang efektif dan efisien dalam mengelola modal kerjanya. Hasil minus yang terjadi pada tahun 2010 lebih diakibatkan adanya modal kerja mereka yang memang berlebih, modal kerja yang berlebih tersebut yang salah satunya didapatkan dari keuntungan penjualan pada tahun 2008 yang sangat tinggi sehingga pada tahun 2010 mereka tetap mengalami minus dalam perputaran modal kerjanya meskipun manajemen sudah melakukan banyak hal dan kebijakan untuk melakukan penjualan dan aktivitas yang nantinya bisa membuat modal kerja mereka kembali efektif dan efisien dalam menghasilkan keuntungan.

Efektifitas dan efisiensi manajemen modal kerja yang dilakukan oleh PTPN XII ditegaskan pada tahun 2011 dimana perusahaan kembali mampu mengelola modal kerjanya yang ditunjukkan dari nilai penghitungan perputaran modal kerja yang sebesar 21,36. Peningkatan yang cukup signifikan ini menunjukkan efisiensi dan efektifitas yang di capai PTPN XII dalam mengelola modal kerja mereka.

Adanya fluktuasi pada perputaran modal kerja PTPN XII membuat manajemen PTPN XII harus lebih teliti lagi dalam menganggarkan modal kerjanya. Fluktuasi yang terjadi menunjukkan bahwa PTPN XII terkadang kurang bisa memanfaatkan peluang dalam menginvestasikan modal kerja mereka. Meskipun pada akhirnya PTPN XII melakukan peningkatan dalam mengelola modal kerjanya, akan tetapi perbaikan-perbaikan kebijakan dalam investasi dari modal kerja dengan mempertimbangkan isu-isu yang ada harus tetap diperhatikan agar perputaran modal kerja perusahaan bisa stabil.

#### **b. Perputaran Kas (*Cash Turnover*)**

Untuk mengetahui periode perputaran kas, maka sebelumnya kita mencari dulu perputaran kas perusahaan yang nantinya, hasil dari perputaran kas akan menjadi pembagi dari jumlah hari yang ada dalam setahun. Di PTPN XII, jumlah hari yang dipergunakan untuk menghitung periode perputaran suatu aktiva adalah 360 hari atau 365 hari karena disesuaikan dengan hari yang ada pada tiap tahunnya.

Berikut merupakan penghitungan perputaran kas PTPN XII dari tahun 2006-2011:

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Rata - rata kas}}$$

**Tahun 2006**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{94.846.823.443}{15.303.231.505}$$

$$\text{Perputaran Kas} = 6,20$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365}{6,20}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = 59 \text{ Hari}$$

**Tahun 2007**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{136.268.064.199}{11.533.390.057}$$

$$\text{Perputaran Kas} = 11,81$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360}{11,81}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = 30 \text{ Hari}$$

**Tahun 2008**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{230.746.477.323}{34.554.881.772}$$

$$\text{Perputaran Kas} = 6,68$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360}{6,68}$$

*Periode Perputaran Kas = 53 Hari*

**Tahun 2009**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{133.669.859.748}{46.663.758.092}$$

*Perputaran Kas = 2,86*

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{360}{2,86}$$

*Periode Perputaran Kas = 126 Hari*

**Tahun 2010**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{138.833.051.365}{21.132.645.354}$$

*Perputaran Kas = 6,57*

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365}{6,57}$$

*Periode Perputaran Kas = 55 Hari*

**Tahun 2011**

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{200.991.069.732}{46.440.487.579}$$

*Perputaran Kas = 4,33*

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365 \text{ Hari}}{\text{Perputaran Kas}}$$

$$\text{Periode Perputaran Kas} = \frac{365}{4,33}$$

*Periode Perputaran Kas = 84 Hari*

**Grafik 4.2**

**Perputaran Kas PTPN XII dari tahun 2006-2011**



Sumber : Hasil analisis perputaran kas PTPN XII

Perkembangan perputaran kas PTPN XII dari tahun 2006-2011 mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2006, Perputaran kas PTPN XII mencapai 6,20 kali dengan periode perputaran kasnya 59 hari, kemudian pada tahun 2007, mengalami kenaikan perputaran kas menjadi 11,81 kali dengan perputaran kasnya yang semakin cepat yaitu menjadi 30 hari. Dari perkembangan pada tahun 2006-2007, dapat dilihat bahwa dalam mencukupi modal kerjanya dimana perusahaan harus membayar tagihan-tagihan dan biaya yang berkaitan dengan penjualan sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil rasio perputaran kas tahun 2006-2007 yang relatif stabil dan tidak terlalu tinggi atau rendah. Kemudian pembayaran atas tagihan dan biaya yang semakin cepat, menunjukkan bahwa perusahaan mampu membayar kewajibannya dengan baik.

pada tahun 2008, perputaran kas PTPN XII mengalami penurunan kembali, yaitu menjadi 6,68 kali dengan periode perputaran kasnya 53 hari. pada tahun 2008 ini, terlihat bahwa PTPN XII kurang maksimal dalam

mengelola kasnya dari tahun sebelumnya. Kenaikan jumlah kas dari tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2007 sebesar 11.533.390.057 dan pada tahun 2008 sebesar 34.554.881.772 belum bisa menjadi acuan bagaimana perusahaan mampu menjaga kinerja kasnya karena pada tahun 2008 menunjukkan perputaran kas yang lebih lama yang menunjukkan perusahaan kurang maksimal dalam pengelolaannya dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya pada tahun 2009, perputaran kas PTPN XII bisa dikatakan sangat lambat, hal ini dapat dilihat dari periode perputaran kasnya yang mencapai 126 hari. rendahnya rasio perputaran kas pada tahun 2009 ini menunjukkan bahwa jumlah kas yang dibutuhkan perusahaan sangat banyak. Meskipun jumlah kas pada tahun 2009 cukup tinggi yaitu sebesar 46.663.758.092, akan tetapi jika dilihat kembali dengan laba yang didapatkan pada tahun 2009, maka pengelolaan kas dikatakan kurang efektif karena penggunaan kas yang kurang maksimal.

Untuk tahun 2010-2011, kinerja perputaran kas kembali membaik. Pada tahun 2010 perputaran kas 6,57 kali dan periode perputaran kas menjadi 55 hari. Peningkatan perputaran kas ini menunjukkan bahwa kas yang dibutuhkan perusahaan lebih sedikit dari tahun sebelumnya. Jika dilihat dari penjualan bersih dari tahun 2009 yang kemudian meningkat pada tahun 2010, maka perusahaan sudah mampu mengoptimalkan kasnya dengan baik. Meskipun pada tahun 2011 rasio perputaran kas menunjukkan adanya penurunan dengan perputaran kas yang lama. Akan tetapi, jika dilihat dari hasil yang didapatkan perusahaan pada tahun 2011, maka perusahaan bisa dikatakan mampu

mengoptimalkan kasnya pada tahun tersebut karena tingginya kas yang dibutuhkan pada tahun tersebut dikarenakan karena perusahaan memang mengalokasikan kas tersebut untuk meningkatkan laba.

Penghitungan rasio perputaran kas pada tahun 2006-2011 pada PTPN XII menunjukkan adanya ketidakstabilan perusahaan dalam memenuhi kecukupan modal kerja setiap tahunnya. Karena itu, perusahaan perlu melakukan pembenahan lagi terkait dengan bagaimana mengatur ketersediaan kas untuk membayar tagihan (utang) dan biaya-biaya yang berkaitan dengan penjualan serta produksi. Adanya kecukupan modal kerja yang ditunjukkan dengan adanya ketersediaan kas untuk membayar tagihan dan biaya-biaya yang berkaitan dengan penjualan dan produksi, maka akan sangat membantu perusahaan dalam peningkatan kinerjanya yang akan berimbas efisiensi kas.

Pentingnya kas sebagai bentuk akhir likuiditas tidak bisa dipandang remeh. Hal ini dikarenakan kas merupakan aktiva paling likuid yang digunakan dalam aktivitas operasi perusahaan sehingga perlu adanya kestabilan dalam perputaran aktiva ini agar operasi perusahaan tetap bisa dilaksanakan dengan adanya pendanaan yang lancar. Langkah perusahaan di tahun 2010 yang membatasi limit saldo kas tiap unit kerja dan pengaturan pembayaran dan penerimaan merupakan salah satu langkah yang bisa membantu untuk memberikan kestabilan pada kondisi kas perusahaan.

Selain itu, untuk mencukupi kebutuhan modal kerja ini, PTPN XII juga perlu untuk membagi lagi jenis-jenis modal kerja mereka. Modal kerja pada PTPN XII bisa dikatakan masih merupakan modal kerja normal karena

penganggaran modal kerja di PTPN XII adalah modal kerja yang diperlukan untuk aktivitas operasi, jadi PTPN XII perlu menetapkan modal kerja primer bagi perusahaan untuk menganggarkan jumlah modal kerja minimum yang akan mempengaruhi juga pada kecukupan modal kerja mereka.

**c. Perputaran Piutang (*Receivable Turnover*)**

Untuk melihat kondisi piutang perusahaan, maka bisa dilihat dari analisis yang dilakukan melalui penghitungan dengan rumus perputaran piutang yang ada. Untuk menghitung perputaran piutang ini, perusahaan mempunyai rumusan sendiri yang ditentukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk penghitungan piutang ini, PTPN XII membagi antara piutang niaga dengan pendapatan bersih yang kemudian dikalikan dengan jumlah hari dalam setahun.

Bagi perusahaan yang akan memberikan kredit, perlu juga menghitung hari rata-rata penagihan piutang. Hasil perhitungan ini menunjukkan jumlah hari (berapa hari) piutang tersebut rata-rata tidak dapat ditagih.

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times \text{hari dlm 1thn}$$

**Tahun 2006**

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{12.733.586.902}{511.429.205.500} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 9 \text{ Hari (0,02 kali)}$$

**Tahun 2007**

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{21.836.716.544}{618.233.414.624} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 13 \text{ Hari (0,04 kali)}$$

**Tahun 2008**

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{13.695.070.399}{776.231.964.179} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 6 \text{ Hari (0,017 kali)}$$

**Tahun 2009**

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{24.262.352.691}{746.212.281.566} \times 360$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 12 \text{ Hari (0,032 kali)}$$

**Tahun 2010**

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{23.083.838.153}{934.438.202.832} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 9 \text{ Hari (0,024 kali)}$$

**Tahun 2011**

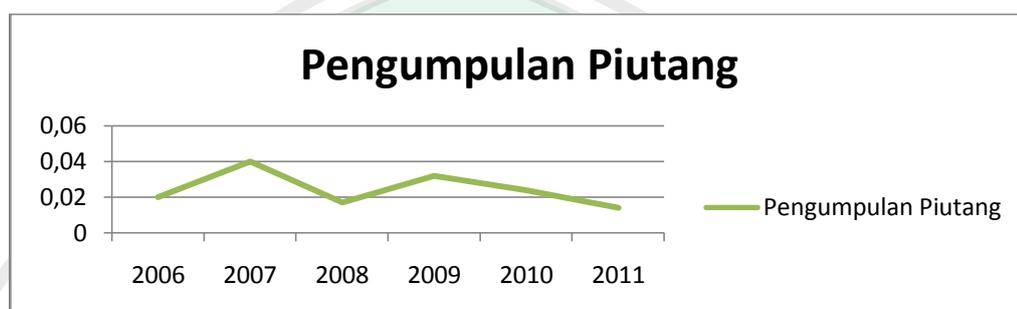
$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{17.254.053.928}{1.201.843.069.155} \times 365$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = 5 \text{ Hari (0,014 kali)}$$

Grafik 4.3

## Perputaran Kas PTPN XII dari tahun 2006-2011



Sumber : hasil analisis periode perputaran piutang PTPN XII

Sebelum menyimpulkan lebih lanjut, perlu diketahui syarat-syarat kredit yang diberikan oleh perusahaan dalam pembayaran piutang tersebut. Dalam penjualan lokal, tidak ada piutang dalam PTPN XII karena adanya kebijakan *cash and carry* dalam penjualan lokal, dimana *buyer* harus melunasi pembayaran terlebih dahulu sebelum menerima barang yang dibelinya. Dari sini, dapat dilihat bahwa dalam penjualan lokal, tidak pernah ada piutang yang muncul.

Piutang dari PTPN XII muncul dari penjualan niaga secara ekspor. Adanya penetapan kontrak yang dilakukan oleh PTPN XII dan pihak importir dapat dijadikan patokan dalam melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan piutangnya. Pada penetapan kontraknya, untuk mengantisipasi adanya risiko perubahan kurs yang berubah-ubah, PTPN XII

menggunakan kontrak dengan jangka waktu maksimal 1 bulan agar perubahan kurs tidak terlalu banyak dan mengakibatkan kerugian.

Jika dilihat perputaran piutang pada tahun 2006 adalah 0,02 kali dibandingkan penjualan. Hal ini berarti menunjukkan perputaran piutang yang rendah pada tahun tersebut. Kemudian, jika dilihat dari periode perputaran piutang, pada tahun 2006 menunjukkan periode perputaran piutang perusahaan adalah 9 hari. hal ini berarti rata-rata periode penagihan piutang pada tahun 2006 dikatakan cukup baik jika dibandingkan dengan kontrak yang dilakukan manajemen PTPN XII dengan batas pembayaran yang berkisar antara 20-30 hari.

Pada tahun 2007, hasil dari penghitungan periode pengumpulan piutang yang dilakukan perusahaan mencapai 13 hari dengan pengumpulan piutang 0,04 kali dibandingkan penjualan. Pengumpulan piutang yang melambat pada tahun tersebut dengan 0,04 kali dibandingkan penjualan sedangkan jumlah piutang penjualan mencapai 618.233.414.624 membuat periode pengumpulan piutang perusahaan menjadi lama.

Kemudian, dari penghitungan periode pengumpulan piutang perusahaan, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam melakukan pengumpulan piutang. Pada tahun 2008, periode pengumpulan piutang PTPN XII adalah 6 hari dengan pengumpulan piutang 0,017 kali. Meskipun pengumpulan piutangnya sangat rendah, akan tetapi hal ini sebanding dengan jumlah piutang penjualan kredit pada tahun tersebut yang sebesar 13.695.070.399.

Untuk tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Keadaan periode pengumpulan piutang dan perputaran piutang perusahaan juga mengalami penurunan kembali, dimana pada tahun 2009 periode pengumpulan piutangnya adalah 12 hari. Akan tetapi pada tahun 2010 sampai 2011, keberhasilan perusahaan dalam melakukan penagihan piutang terus membaik dengan periode pengumpulan piutangnya selama 9 hari dan 5 hari.

Dengan semakin baiknya perusahaan dalam mengelola aktiva lancarnya yang berupa piutang ini, dapat dilihat bahwa efisiensi dan efektifitas dalam mengelola komponen modal kerja ini sudah tercapai. Kebijakan-kebijakan dalam transaksi dengan pihak importir tidak pernah mengalami kendala dari tahun ke tahun. Semua piutang perusahaan yang ditanggung oleh importir selalu dibayar tepat pada waktunya dan bahkan importir melakukan pelunasan sebelum waktu yang disepakati dalam kontrak.

Tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan piutang PTPN XII juga dapat dilihat dari keadaan piutang PTPN XII yang cukup baik dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat dilihat dari neraca keuangan perusahaan di tiap tahunnya. Dari neraca perusahaan mulai dari tahun 2006-2011, modal kerja yang tertanam pada piutang masih relatif kecil dibandingkan dengan penjualan yang ada. Di tahun 2007 misalnya, jumlah piutang niaga perusahaan hanya sebesar 5,83 % dari penjualan, dimana jumlah piutang niaga yang muncul dari penjualan ekspor PTPN XII berjumlah 21.836.716, sedangkan penjualan ekspor berjumlah 374.783.939.962. hal itu menunjukkan bahwa modal kerja yang ditanam dalam piutang tidak terlalu banyak sehingga

perusahaan dapat dikatakan sudah cukup efektif dan efisien dalam pengelolaan piutangnya.

Keadaan piutang yang cukup stabil di PTPN XII ini dikarenakan adanya pembayaran yang baik dari pihak *buyer* maupun debitur seperti pegawai dan badan hukum yang bersangkutan. Kelonggaran yang diberikan oleh PTPN XII dalam piutangnya yang merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan telah berhasil membuat *buyer* merasa nyaman dalam melakukan piutang. Akan tetapi, perusahaan perlu meningkatkan lagi kinerja piutangnya karena adanya kondisi yang mendukung seperti itu.

Peluang dalam melakukan pengumpulan piutang yang lebih baik seperti itu akan membantu perusahaan dalam mengelola piutang dan terus memperbaiki kinerja perputaran piutang perusahaan. salah satu cara untuk memperbaiki pengumpulan piutang adalah dengan adanya penegasan dalam pembayaran piutang dan perhatian lebih terhadap kondisi aktiva yang juga menjadi salah satu komponen modal kerja ini. Selain itu, dalam melakukan transaksi perusahaan sebaiknya berhati-hati dalam menentukan kontrak dan mengetahui kemampuan pihak *buyer* atau debitur dalam melakukan pembayaran.

#### **d. Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*)**

Dalam melihat perputaran persediaan, perusahaan juga melakukan penghitungan yang hampir sama dengan piutang. Hanya saja untuk mencari perputaran piutang dalam 1 tahun. PTPN XII menggunakan penghitungan dengan cara membagi total persediaan dengan pendapatan usaha yang

kemudian dikalikan dengan 365 hari. jika dibandingkan dengan rumus yang ada pada teori, maka total persediaan mewakili dari harga pokok penjualan sedangkan rata-rata piutang di gantikan dengan pendapatan usaha.

### **Tahun 2006**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{86.164.873.664}{511.429.205.500} \times 365$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 61 \text{ Hari (0,17 kali)}$$

### **Tahun 2007**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{66.686.715.815}{618.233.414.624} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 39 \text{ Hari (0,11 kali)}$$

### **Tahun 2008**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{111.124.557.277}{776.231.964.179} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 52 \text{ Hari (0,14 kali)}$$

### **Tahun 2009**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{79.032.855.229}{746.212.281.566} \times 360$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 38 \text{ Hari (0,10 kali)}$$

**Tahun 2010**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{166.600.407.455}{934.438.202.832} \times 365$$

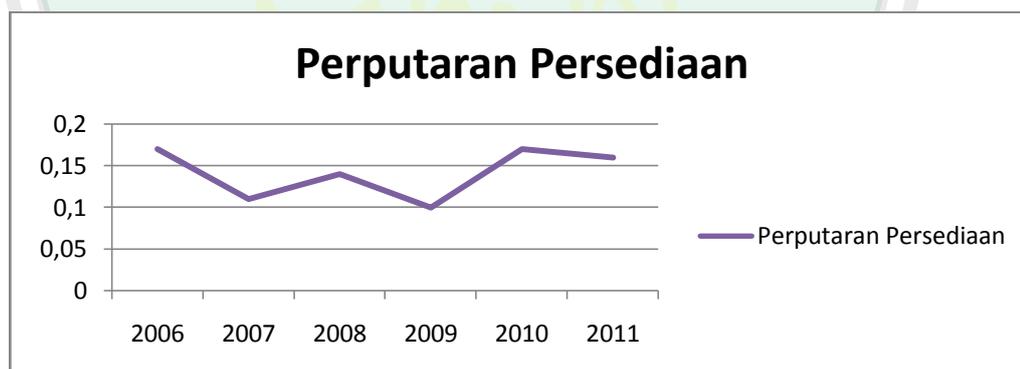
$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 65 \text{ Hari (0,17 kali)}$$

**Tahun 2011**

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{189.517.072.975}{1.201.843.069.155} \times 365$$

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = 58 \text{ Hari (0,16 kali)}$$

**Grafik 4.4****Perputaran Persediaan PTPN XII dari tahun 2006-2011**

Sumber : Hasil analisis perputaran persediaan PTPN XII

Perputaran persediaan pada PTPN XII di tahun 2006-2011 juga mengalami siklus fluktuatif. Pada tahun 2006 yang menjadi tahun dasar pada penelitian ini, periode perputaran persediaan pada PTPN adalah selama 61 hari dengan perputaran persediaan adalah sebanyak 0,17 kali. Kemudian pada tahun 2007, PTPN XII mampu bekerja secara efisien dengan ditunjukkannya hasil

dimana periode perputaran persediaan lebih cepat menjadi 39 hari dengan perputaran persediaannya sebanyak 0,11 kali.

pada tahun 2008, periode perputaran kembali menurun atau semakin lama jika dibandingkan pada tahun sebelumnya. Periode perputaran persediaan PTPN XII pada tahun 2008 adalah selama 52 hari dengan perputaran persediaan sebanyak 0,14 kali. Hal tersebut menunjukkan bahwa PTPN XII mengalami penurunan efisiensi dalam mengelola persediaannya untuk lebih produktif.

pada tahun 2009, perusahaan kembali menunjukkan peningkatan dalam memutar persediaan mereka, dimana perputaran persediaan pada tahun 2009 adalah selama 38 hari dengan perputaran persediaan sebanyak 0,10 kali atau lebih cepat dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2010 perputaran persediaan kembali menunjukkan penurunan dimana perputaran persediaannya sebanyak 0,17 kali dalam setahun dengan periode perputaran persediaan perusahaan selama 65 hari.

Pada tahun 2011, periode perputaran persediaan PTPN XII adalah selama 58 hari dengan perputaran persediaan 0,16 hari. Hal tersebut menunjukkan bahwa PTPN XII mampu meningkatkan lagi perputaran persediaan mereka dan mempercepat perputaran persediaan mereka tanpa lama-lama menahannya dalam jumlah yang berlebihan.

Persediaan merupakan unsur utama dalam modal kerja dimana jika dilihat dari jumlahnya, persediaan merupakan unsur modal kerja paling besar, maka perlu kiranya perusahaan menjaga kestabilan unsur modal kerja ini.

Kondisi perputaran persediaan PTPN XII dari tahun 2006-2011 yang kadang mengalami peningkatan dan penurunan menunjukkan bahwa dalam pengelolaan aktiva yang pada perusahaan-perusahaan dianggap sebagai aktiva paling tidak likuid ini terkadang masih kurang baik. Jadi, perlu adanya pertimbangan lagi dari perusahaan sebelum melakukan penyimpanan persediaan atau menjual persediaan agar perputaran persediaan bisa stabil.

Sebagai perusahaan ekspor impor hasil perkebunan, PTPN XII dihadapkan pada kondisi ekonomi global dan permintaan yang tidak menentu. Selain itu, harga jual tiap komoditi juga cenderung berfluktuatif. Oleh karena itu, PTPN XII harus mempertimbangkan cara yang tepat dalam mengelola persediaan mereka, apakah menyimpan persediaan sambil menunggu harga stabil akan tetapi menghadapi risiko overhead dan biaya-biaya terhadap penyimpanan persediaan, atau menjual persediaan dengan harga mengikuti pasar meski pada saat itu harganya masih rendah tetapi dapat meminimalkan modal kerja untuk persediaan perusahaan..

PTPN XII juga harus mempertimbangkan apabila mereka menahan persediaan, karena penahanan persediaan yang terlalu lama akan memperbesar risiko perubahan harga dan perubahan selera konsumen. Jadi, PTPN XII harus melakukan perencanaan dan pengawasan yang teratur dan efisien agar tidak salah dalam melakukan keputusan untuk memutar persediaan.

#### **4.2.2 Profitabilitas PT Perkebunan Nusantara XII**

Untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan atau profit dapat dilihat pada penghitungan dari rasio-rasio profitabilitas yang

digunakan dalam penelitian ini. Rasio profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio NPM (*Net Profit Margin*) yang akan menunjukkan laba atas penjualan yang dilakukan perusahaan dan ROI (*Return On Investment*) yang menunjukkan pengembalian atas investasi perusahaan.

### 1) *Net Profit Margin* (NPM)

Pada penghitungan NPM, perusahaan telah melakukan perhitungan untuk rasio ini. Dalam penghitungannya, rumus yang digunakan dalam melihat NPM perusahaan sama dengan yang ada pada teori. Pada penghitungan yang dilakukan perusahaan EAT di beri keterangan laba bersih, dan penjualan di beri keterangan pendapatan usaha pokok

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 100\%$$

#### **Tahun 2006**

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{50.041.638.203}{511.429.205.500} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 9,78\%$$

#### **Tahun 2007**

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{68.936.365.721}{618.233.414.624} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 11,15\%$$

#### **Tahun 2008**

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{115.786.231.922}{776.231.964.179} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 14,92\%$$

**Tahun 2009**

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{66.108.140.010}{746.212.281.566} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 8,86\%$$

**Tahun 2010**

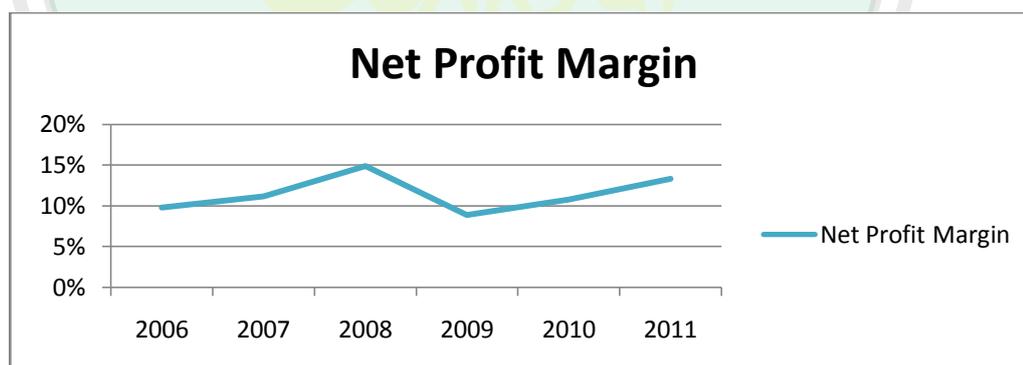
$$\text{Net Profit Margin} = \frac{100.993.465.283}{934.438.202.832} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 10,80\%$$

**Tahun 2011**

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{135.202.973.572}{1.014.142.899.126} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = 13,33 \%$$

**Grafik 4.5****NPM (Net Profit Margin) PTPN XII dari tahun 2006-2011**

Sumber : Hasil Penghitungan *Net Profit Margin* PTPN XII

Secara keseluruhan, jika dilihat dari penghitungan NPM yang ada, perusahaan mampu meningkatkan profitnya dari tahun ke tahun. Hal pada tahun tersebut dapat dilihat dari hasil penghitungan NPM PTPN XII dari tahun 2006 yang menunjukkan 9,78% naik pada tahun 2007 menjadi 11,15%.

Peningkatan juga terjadi pada tahun 2007 ke 2008 dimana pada tahun 2008 NPM PTPN XII adalah sebesar 14,92 %.

Pengecualian terjadi pada tahun 2009 dimana adanya penurunan profit perusahaan yang sangat drastis jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan NPM PTPN XII dari tahun 2008 ke tahun 2009 adalah sebanyak 6,06%, dimana pada tahun 2009 menunjukkan bahwa NPM Perusahaan hanya sebesar 8,86% sedangkan pada tahun sebelumnya adalah sebesar 14,92%. Penurunan margin laba bersih dari hasil penjualan ini dikarenakan adanya krisis global yang melanda dunia. Dalam laporan manajemen PTPN XII pada tahun 2009 menyebutkan bahwa krisis global telah membuat harga karet dan beberapa harga komoditi yang dijual oleh PTPN XII juga turun, seperti kopi robusta, teh, kakao dan jenis kayu-kayuan. Krisis global juga telah membuat *demand* dari pihak luar juga menurun, hanya *demand* dari pihak lokal yang masih stabil pada tahun 2009. Dengan adanya faktor-faktor dari ekonomi dunia tersebut, maka hasil laba atas penjualan di tahun 2009 juga ikut turun secara drastis dibanding dengan tahun 2008.

Pada tahun 2010 dan 2011, perusahaan berhasil menaikkan lagi laba bersih atas penjualan mereka. Pada tahun 2010, NPM perusahaan adalah sebesar 10,80 atau meningkat 1,94% dari tahun 2009. Peningkatan NPM yang dicatatkan oleh PTPN XII ini tidak lepas dari membaiknya kondisi ekonomi dunia yang membuat *demand* kembali tinggi dan harga komoditi juga relatif stabil pada tahun 2010. Peningkatan kembali terjadi pada tahun 2011, dimana pada tahun tersebut NPM PTPN XII adalah sebesar 13,33% atau meningkat

2,53% dari tahun 2010 dan sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan mampu kembali melakukan efisiensi atas penjualan dari aktiva atau barang-barang mereka.

Menurut Ibu Niken Larasati yang merupakan Asisten Kepala Bagian Keuangan PTPN XII, turunnya NPM perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dunia dan harga komoditi di pasaran. NPM juga dipengaruhi naik dan turunnya produksi dari PTPN XII yang ditentukan oleh alam. Dengan menurunnya produksi, otomatis juga membuat penjualan juga berkurang sehingga laba atas penjualan pun menurun.

Penjualan yang tidak menentu karena mengikuti kondisi perekonomian dunia serta adanya penurunan penjualan yang juga diakibatkan ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar membuat laba atas penjualan PTPN XII mengalami fluktuasi. Hal ini tidak bisa dibiarkan terus menerus karena akan berdampak pada berkurangnya laba atas penjualan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan prediksi atas keadaan perekonomian dunia dengan perhitungan yang lebih matang lagi. Adanya penghitungan yang lebih matang paling tidak akan menekan hilangnya kesempatan perusahaan dalam memperoleh laba.

Selain itu, adanya faktor cuaca yang akan menentukan baik tidaknya produksi PTPN XII dan terpenuhinya produksi PTPN XII dalam memenuhi permintaan juga perlu dilakukan prediksi-prediksi di kondisi cuaca. Kemudian, perlu juga adanya terobosan teknologi dan penggunaan teknologi untuk

mengelola produksi dan persediaan yang ada untuk mengatasi penurunan atau ketidakstabilan produksi akibat adanya cuaca yang tidak menentu.

Jika produksi lancar dan persediaan tetap bisa memenuhi permintaan, maka penurunan laba atas penjualan akan bisa diatasi dan otomatis akan memperbaiki rasio *Net Profit Margin* perusahaan yang kurang stabil pada periode 2006-2011.

## 2) *Return On Investment (ROI)*

Pada penghitungan ROI, perusahaan juga sudah melakukan penghitungan rasio tersebut. Berbeda dengan rasio yang ada pada teori, pada penghitungan ROI, bukan EAIT yang kemudian nanti dibagikan dengan total aset, akan tetapi EBIT+penyusutan. Hal ini dikarenakan sebagai perusahaan yang mempunyai banyak persediaan dan aset di kebun-kebunnya, PTPN XII tidak hanya menilai pendapatan dari sesudah pajak dan bunga saja, tetapi juga mempertimbangkan penyusutan untuk bisa menilai secara keseluruhan pendapatannya. Untuk total aset, pada perhitungan ROA pada PTPN XII tetap menggunakan total aset mereka.

### **Tahun 2006**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{155.429.116.820}{487.689.466.796} \times 100\%$$

$$ROI = 31,87\%$$

### **Tahun 2007**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{203.593.013.951}{467.706.909.400} \times 100\%$$

$$ROI = 43,53\%$$

**Tahun 2008**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{206.932.706.275}{985.037.316.305} \times 100\%$$

$$ROI = 21,01\%$$

**Tahun 2009**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{128.175.883.105}{393.005.058.224} \times 100\%$$

$$ROI = 32,61\%$$

**Tahun 2010**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{192.571.023.333}{502.031.630.855} \times 100\%$$

$$ROI = 38,36\%$$

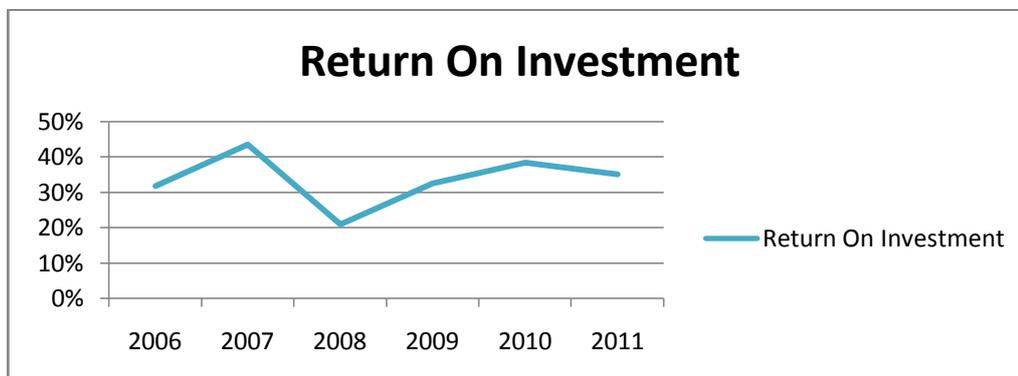
**Tahun 2011**

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{272.101.483.661}{775.817.392.535} \times 100\%$$

$$ROI = 35,07\%$$

Grafik 4.6

ROI (*Return On Investment*) PTPN XII dari tahun 2006-2011

Sumber : Hasil analisis *Return On Investment* PTPN XII

Perkembangan ROI pada PTPN XII dari tahun 2006-2011 juga mengalami peningkatan secara berkala. Pengecualian terjadi pada tahun 2008 dimana pengembalian atas investasi yang mereka lakukan sedikit menurun. Penurunan investasi ini disebabkan adanya keberanian dari manajemen untuk memaksimalkan aktiva yang mereka punya untuk melakukan investasi dengan harapan mendapatkan profit yang lebih baik dan hal tersebut memang tercapai karena pendapatan yang mereka dapatkan jika dilihat dari rasio NPM meningkat dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya pada tahun 2011, rasio ini mengalami penurunan kembali yang menunjukkan bahwa pengembalian atas aset yang digunakan pada saat itu rendah. hal ini menunjukkan bahwa efektifitas perusahaan dalam pengelolaan investasi asetnya kurang baik pada tahun 2011.

Adanya penurunan pengembalian atas aset pada tahun 2008 dan 2011 membuat perusahaan harus lebih berhati-hati dalam menginvestasikan asetnya. Selain itu, perlu adanya perbaikan kinerja dalam melakukan aktivitas investasi

aset perusahaan. Dalam perbaikan atas kinerja pengembalian atas aset yang kurang maksimal dibutuhkan pengukuran efektifitas manajerial dimana manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas investasi perusahaan harus memiliki strategi perencanaan investasi dan melaksanakan rencana tersebut.

Kemudian, perlu juga bagi perusahaan untuk merencanakan secara lebih matang agar tidak terlalu berspekulasi dengan investasi-investasi yang berbahaya, misalnya dalam menaikkan investasi di karet pada saat harga karet kurang stabil dengan harapan mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya ketika harga karet naik di saat-saat tertentu dalam suatu periode. Hal ini boleh saja dilakukan oleh perusahaan dengan catatan mempunyai data-data yang matang yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi sehingga pengembalian atas aset bisa tercapai sesuai dengan target.

#### **4.2.3 Kebijakan-kebijakan Terhadap Modal Kerja Untuk Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan**

Kebijakan-kebijakan yang dilakukan pihak PTPN XII dalam mengelola Modal kerja yang digunakan dalam rangka untuk memenuhi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sehingga bisa meningkatkan profit yang direncanakan perusahaan dapat dikatakan cukup efektif. Adanya kebijakan tentang pengendalian biaya dalam realisasi dan pencapaian produksi membuat pihak kebun yang dalam hal ini menentukan modal kerja dengan mengendalikan biaya produksi menjadi lebih realistis dalam prakiraan dan pelaksanaan produksinya. Dengan adanya pengendalian biaya tersebut diharapkan tidak terjadi banyaknya penambahan modal kerja.

Adanya suplesi atau penambahan dalam modal kerja akan berakibat pada turunnya profit dikarenakan hasil atau aset yang sudah direncanakan akan dikurangi jika memang ada penambahan modal kerja. Efektifitas dan efisiensi yang ingin dicapai oleh pihak-pihak yang membuat kebijakan juga dapat dilihat dengan adanya kebijakan yang mengatur bahwa adanya penambahan modal kerja hanya untuk mendukung proses produksi secara langsung. Maksudnya disini adalah manajemen tidak keberatan memberikan tambahan modal kerja dengan catatan bahwa modal kerja itu memang benar-benar digunakan untuk mendukung produksi sehingga nantinya dari hasil produksi itu perusahaan akan mendapatkan keuntungan. Dari beberapa hal tersebut, dapat dilihat bagaimana pihak manajemen yang memberikan kebijakan ingin mencapai sebuah efisiensi dan efektifitas dalam penganggaran modal kerjanya.

Kebijakan dari pihak direksi agar Permintaan Pelaksanaan Anggaran Perusahaan (PPAP) dan permintaan modal kerja yang dibuat oleh pihak kebun harus patuh terhadap anggaran perusahaan atau RKAP turut mempengaruhi peningkatan profit perusahaan. RKAP yang merupakan rencana perusahaan dalam setahun akan memberikan pandangan bagi pihak kebun dalam melakukan kerja mereka sehingga akan memberikan referensi bagi pihak kebun dalam menganggarkan PPAP dan Permintaan modal kerja dengan cermat. Dengan penganggaran yang cermat, maka akan tercapai efisiensi dan efektifitas yang berimbas pada naiknya profit.

Peningkatan profit dari PTPN XII secara tidak langsung juga dibantu dari adanya target yang dibebankan oleh pemerintah dalam hal ini berasal dari

Menteri BUMN yang menargetkan bahwa perusahaan minimal harus memenuhi salah satu target dalam peningkatan laba sebesar 15 % per tahun dan peningkatan aset sebesar 25% per tahun. Dalam pelaksanaannya, tiap tahun PTPN XII mampu memenuhi target minimal tersebut. Sehingga bisa dilihat bahwa PTPN XII telah melakukan efisiensi dan efektifitas terhadap modal kerja untuk bisa mendapatkan profit yang maksimal.

#### **4.2.4 Analisis Dalam Perspektif Islam**

Untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam penganggaran modal kerjanya sehingga bisa mendapatkan profit yang lebih, perusahaan seharusnya tetap melakukan dan memperhatikan langkah-langkah yang harus sesuai dengan syariat Islam sehingga keuntungan yang didapatkan tetap barokah dan halal. PTPN XII sendiri dalam mencapai efektifitas dan efisiensi dalam menganggarkan modal kerja dan melakukan kegiatan operasional kerjanya sehingga bisa mendapatkan profitabilitas yang maksimal sudah menerapkan dan memperhatikan norma-norma sesuai dengan yang diajarkan oleh Islam.

Dalam penganggaran modal kerja misalnya, sebagai perusahaan BUMN, PTPN XII tidak bisa melakukan kecurangan karena adanya kontrol dari Badan Pengawas Keuangan sehingga keuangan perusahaan tetap wajar dan tidak terjadi kecurangan. Selain itu, dalam melakukan kegiatan operasionalnya, pihak kebun dikontrol oleh pihak direksi agar tidak terjadi kecurangan dalam menganggarkan dan menggunakan modal kerja yang diajukan dan dicarikan oleh pihak direksi. Kemudian sebagai perusahaan perkebunan yang mengelola kebun, dan tanah yang merupakan salah satu aset

mereka, PTPN XII yang mempunyai resiko dalam sengketa tanah juga mempunyai cara yang baik dalam penyelesaian sengketa tersebut jika terjadi. Dalam menyelesaikan sengketa tanah, PTPN XII selalu mengawasi penyelesaian sengketa dengan cara kekeluargaan dan apabila masih tetap bermasalah maka akan dibawa ke pengadilan sehingga diselesaikan secara hukum yang berlaku.

Penganggaran modal kerja yang bertujuan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas sehingga tercapai sebuah keuntungan bagi perusahaan secara tersirat sudah dianjurkan dalam Islam. Hal tersebut terdapat dalam sebuah firman Allah di Al- Baqarah ayat 265 yang berbunyi

وَمَثَلِ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَآتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلٌّ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٢٦٥﴾

Artinya : Dan perumpamaan orang-orang yang membelanjakan hartanya karena mencari keridhaan Allah dan untuk keteguhan jiwa mereka, seperti sebuah kebun yang terletak di dataran Tinggi yang disiram oleh hujan lebat, Maka kebun itu menghasilkan buahnya dua kali lipat. jika hujan lebat tidak menyiraminya, Maka hujan gerimis (pun memadai). dan Allah Maha melihat apa yang kamu perbuat.

Dari ayat Quran di atas, dijelaskan bagaimana kita harus mengalokasikan modal yang kita punya secara agar mendapatkan keridhaan Allah. Di ayat tersebut juga disebutkan bagaimana perumpamaan, seperti sebuah kebun yang terletak di dataran Tinggi yang disiram oleh hujan lebat, Maka kebun itu menghasilkan buahnya dua kali lipat. Kata tersebut

mengandung makna kita akan mendapatkan keuntungan dua kali lipat ketika kita mengembangkan modal kita bahkan bisa lebih dari dua kali lipat. Dengan aturan kita mengembangkan modal yang kita miliki di jalan yang di ridhai Allah.

Makna dari keteguhan jiwa yang ada pada arti ayat di atas, merupakan sebuah keberlangsungan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya. Keteguhan jiwa itu atau keberlangsungan perusahaan tersebut dapat tercapai dari adanya keuntungan yang diperoleh, karena dari keuntungan itu perusahaan akan tetap *survive* dalam usahanya.

Dalam sebuah hadits tentang pengembangan modal, Nabi Muhammad Saw bersabda,

”Ketahuilah, Siapa yang memelihara anak yatim, sedangkan anak yatim itu memiliki harta, maka hendaklah ia menginvestasikannya (membisniskannya), janganlah ia membiarkan harta itu idle, sehingga harta itu terus berkurang lantaran zakat”.

Di hadits ini, kita sebagai muslim diharuskan untuk tidak mendiamkan harta kita. Dalam hal ini kita harus menginvestasikan harta kita, minimal agar tidak menganggur dan nantinya hanya akan dikurangi oleh zakat terus menerus. Jika dikaitkan dengan pengembangan modal kerja perusahaan, maka perusahaan lebih baik menginvestasikan modalnya pada bidang-bidang yang bisa menghasilkan profit daripada nantinya aktiva atau harta perusahaan tersebut hanya akan dipotong oleh pajak.

Dalam hadits dan ayat diatas juga berisi tentang bagaimana memanfaatkan modal seperti kas agar menjadi sebuah harta yang tidak *idle* dan bisa digunakan untuk keperluan bisnis lainnya agar bisa menghasilkan

keuntungan lain bagi kita. Perputaran kas yang stabil dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan seperti yang sudah dijelaskan pada ayat al-quran diatas dimana Allah menjanjikan keuntungan bagi setiap modal yang kita gunakan di jalan Allah SWT.

Efektifitas dan efisensi modal kerja akan tercapai apabila dalam menganggarkan modal kerja kita tidak terlalu berlebihan dan menggunakannya sesuai dengan kebutuhan kita, hal ini sejalan dengan ajaran yang ada dalam islam dimana kita tidak boleh berlebihan dalam melakukan sesuatu, Allah SWT berfirman :

وَالنَّخْلَ وَالزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أُكْلُهُمُ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُتَشَابِهًا  
وغيرِ مُتَشَابِهٍ ۚ كُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَءَاتُوا حَقَّهُ يَوْمَ  
حَصَادِهِ ۗ وَلَا تُسْرِفُوا ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴿١٤١﴾

Artinya : “Dan Dialah yang menjadikan kebun-kebun yang berjunjung dan yang tidak berjunjung, pohon korma, tanam-tanaman yang bermacam-macam buahnya, zaitun dan delima yang serupa (bentuk dan warnanya) dan tidak sama (rasanya). makanlah dari buahnya (yang bermacam-macam itu) bila dia berbuah, dan tunaikanlah haknya di hari memetik hasilnya (dengan disedekahkan kepada fakir miskin); dan janganlah kamu berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang yang berlebih-lebihan.” (QS Al-An’am : 141).

Dari situ dapat dilihat bahwa Allah sangat tidak menyukai orang-orang yang berlebihan yang jika dikaitkan dengan perusahaan, Allah juga tidak menyukai perusahaan yang terlalu berlebihan dalam menganggarkan modal kerja sedangkan seharusnya modal kerja itu bisa digunakan untuk hal bermanfaat lainnya.

